

### Arbeitszeitorganisation im Betrieb: zu den Potenzialen von Langzeitkonten

Hildebrandt, Eckart

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hildebrandt, E. (2008). Arbeitszeitorganisation im Betrieb: zu den Potenzialen von Langzeitkonten. *SWS-Rundschau*, 48(1), 34-50. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-205615>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Arbeitszeitorganisation im Betrieb

## Zu den Potenzialen von Langzeitkonten

Eckart Hildebrandt (Berlin)

Eckart Hildebrandt: *Arbeitszeitorganisation im Betrieb – zu den Potenzialen von Langzeitkonten* (S. 34–50)

Die traditionellen männlichen Lebensläufe mit ihrer institutionell abgesicherten Abfolge von Ausbildung, Beruf und Ruhestand erodieren, verlieren an Orientierungskraft und Sicherheitsversprechen. Die Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und Tätigkeitsstrukturen verlangt zunehmend individuelle Anstrengungen, um eine sinnvolle Tätigkeit, ausreichendes Einkommen und eine Balance von Arbeit und Leben zu erreichen. Zu den wenigen Instrumenten, die Flexibilität in der Erwerbstätigkeit mit sozialer Stabilität in einer neuen Weise kombinieren, gehören betriebliche Zeitkonten. Die breite Einführung unbegrenzter Langzeitkonten könnte ein wichtiger Baustein für eine neue, integrierte Lebenslaufpolitik sein. Im Artikel wird die Verbreitung und Ausgestaltung von Langzeitkonten dargestellt und geprüft, welche Problemlagen die Entfaltung ihres Potenzials behindern oder begrenzen.

*Schlagworte: Regulierung flexibler Arbeitszeiten, alltägliche und biographische Lebensführung, optionale Lebensläufe, Reziprozität zwischen betrieblichen Kapazitätsanforderungen und individueller Lebensgestaltung*

Eckart Hildebrandt: *Organisation of Working Time in Firms – the Potentials of Long-Term Working Time Accounts* (pp. 34–50)

The traditional male course of life, an institutionally supported sequence of education, profession and retirement, is eroding and provides no longer orientation and security. Increasingly flexible work contracts and job structures require more individual efforts from employees in order to achieve a desirable job, sufficient income and a work-life-balance. Firm-based working time accounts represent one of the few instruments that combine flexibility at work with social security in a novel way. A widespread dissemination of long-term working time accounts could be an important step towards a newly integrated course of life policy. The article presents an overview of the dissemination and characteristics of long-term working time accounts and discusses the problems that constrain the full development of their potentials.

*Keywords: regulation of flexible working time, everyday and biographical conduct of life, time use in optional courses of life, reciprocity of firm demand and the individual way of life*

## 1. Einleitung

### 1.1 Lebenslauf- und Arbeitszeitpolitik im Betrieb

Die folgenden Überlegungen und Forschungsergebnisse stehen im Zusammenhang mit einem empirischen Projekt über den Einsatz von Langzeitkonten in deutschen Unternehmen. Zeitkonten sind ein neues und sich rasch verbreitendes Instrument flexibler Arbeitszeitgestaltung, das die individuelle Ansammlung vorgezogener Erwerbsarbeitszeit und deren spätere Entnahme zu privaten Zwecken ermöglicht. Das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt wird seit April 2006 zusammen mit Philip Wotschack und Almut Kirschbaum am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführt; es handelt sich folglich um vorläufige Ergebnisse.<sup>1</sup>

Hintergrund dieser veränderten Zeitgestaltung sind zum einen die Flexibilisierungsstrategien der Unternehmen (interne und externe Flexibilisierung), die u. a. zu einer Destandardisierung der Arbeitszeitmuster führen, zu Vielfalt und Diskontinuität. Davon sind nicht nur die Dauer und die Lage der Arbeitszeit, sondern auch deren chronologische Verteilung über den Lebenslauf der Beschäftigten berührt. Bedeutsam sind zum anderen die Veränderungen der individuellen und familiären Lebensführung der Beschäftigten und ihr Bemühen, Arbeit und Leben alltäglich und biographisch zu balancieren. Beide Strategien treffen in betrieblichen Aushandlungsprozessen von neuen Arbeitszeitarrangements aufeinander. Im Hintergrund wirken die Reformen des sozialstaatlichen Sicherungssystems, die Versorgungszeitpunkte und -niveaus verändern. Wir arbeiten mit einem erweiterten Arbeitsbegriff, der neben der Erwerbstätigkeit gesellschaftlich notwendige und sinnvolle Tätigkeiten einschließt wie Familienarbeit (im Folgenden auch: Care), Bürgerarbeit (bürgerschaftliches Engagement, Nachbarschaftshilfe) und Eigenarbeit (Selbstversorgung, Weiterbildung). Dieser Arbeitsbegriff ermöglicht uns, aus der individuellen Perspektive die Handlungsanforderungen und Handlungsmöglichkeiten zu analysieren, die wesentlich aus der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit und Leben folgen. Weil die institutionelle Entdifferenzierung neue individuelle Strukturierungsleistungen erfordert (etwa in der Zeitorganisation), sind diese beiden Konzepte eng miteinander verbunden (vgl. z. B. Kratzer/Lange 2006).

Die Verbindungslinien zwischen Lebenslaufpolitik und betrieblicher Arbeitszeitpolitik sind komplex. Zu der Vielzahl der gegenwärtigen Arbeitszeitinstrumente der Unternehmen gehört eine *Reihe von Arbeitszeitmaßnahmen*, die eine direkte Relevanz für die Lebensführung und den Lebenslauf der Beschäftigten haben (auf gesetzlicher, tarifvertraglicher und betrieblicher Grundlage). Abweichende Arbeitszeiten (Dauer, Lage und Verteilung) beeinflussen dabei die Zeitverteilung der Beschäftigten über den Tag, die Woche und das Jahr und damit auch die individuellen Kombinationen

---

<sup>1</sup> Dieser Text beruht auf einem Vortrag, der im Juni 2007 in Berlin auf der Tagung „Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf“, veranstaltet von der Hans-Böckler-Stiftung und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, gehalten wurde.

verschiedener Tätigkeiten wie Erwerbsarbeit, Sorgearbeit, Gemeinschaftsarbeit und Eigenarbeit. Schließlich beeinflussen sie die Qualität der in diesen Zeiten vorgenommenen Tätigkeiten. Wichtige Formen flexibler Arbeitszeit sind:

- alltägliche Flexibilität über Gleitzeit, selbstverantwortlich-dezentrale Arbeitszeitorganisation (Vertrauensarbeitszeit) und Jahresarbeitszeitkonten;
- Pausenzeiten, Schichtarbeitssysteme (präventiver Gesundheitsschutz);
- befristete Teilzeit;
- Elternzeit (und Betreuungsangebote);
- Freistellungen für Weiterbildung;
- Sabbaticals;
- Vorruhestand und Altersteilzeit;
- Aufstockung der Alterssicherung aus Zeitwertkonten.

Die Ausgestaltung und Organisation der einzelnen Formen der Zeitgestaltung ist geprägt durch ihre jeweilige Zeitbindung, d. h. den konkreten Verwendungszweck der entsprechenden Zeiten. Die betriebliche Auswahl, Konzeption und Kombination von Arbeitszeitinstrumenten richtet sich nach den Zielen in unterschiedlichen Themenbereichen, die gesellschaftlich und betrieblich gestaltet werden, wie Familienpolitik, Bildungspolitik, Gesundheitspolitik, Beschäftigungs- und Rentenpolitik. Der konkrete Zuschnitt der Maßnahmen im Betrieb gehorcht der *Eigenlogik des jeweiligen Politikfelds* (Kosten, Effizienz) und ist in der Regel nicht Bestandteil einer integrierten Lebenslaufstrategie. Der wichtigste gegenwärtige Problemdruck in Deutschland geht z. B. von der finanziellen Überlastung der Rentenkassen (daher Verschiebung des Renteneintritts auf 67 Jahre) einerseits und dem Interesse der Unternehmen andererseits aus, weiterhin MitarbeiterInnen frühzeitig und kostengünstig in den Ruhestand entlassen zu können (z. B. Altersteilzeit). Die Integration der Einzelmaßnahmen zumindest im Betrieb zählt zu den zentralen zukünftigen Anforderungen der Lebenslaufpolitik.

Die Mehrzahl der genannten Arbeitszeitinstrumente sind Formen befristeter Freistellung für private Zwecke, die in der Regel mit einer entsprechenden Reduzierung des Einkommens verbunden sind. Bei Zeitkonten dagegen handelt es sich nicht um eine Veränderung der Dauer, sondern um eine *Umverteilung der Arbeitszeit nach dem Prinzip des Zeitausgleichs*. Vorgezogene oder Mehrarbeit wird zu einem späteren Zeitpunkt zurückgegeben, der bei Langzeitkonten am *Ende der Erwerbstätigkeit* liegt. Die reale Erwerbsarbeitszeit wird registriert und im Saldo nicht erhöht; damit bleibt auch das individuelle Einkommen konstant (abgesehen vom Wegfall von Mehrarbeitszuschlägen).

## 1.2 Fragestellungen und Vorgehensweise

Unsere grundlegende Frage lautet nun, inwieweit Langzeitkonten auch ein (zentraler) Bestandteil von Lebenslaufpolitik im Betrieb sind bzw. sein könnten, indem sie Erwerbsarbeitszeiten umverteilen und für eine ressourcenorientierte Steuerung des Lebenslaufs verfügbar machen.

Die Themen betrieblicher Lebenslaufpolitik fallen wesentlich in den Bereich Personalentwicklung. Dementsprechend muss die Frage an das *Human Resource*

*Management* von Unternehmen gestellt werden, in welchen Dimensionen und welcher Reichweite die Lebensführung der Beschäftigten und deren Lebenslauf in ihrem Ressourcenverständnis enthalten ist, welche personalen Ressourcen explizit eingefordert werden und inwieweit die Herstellung und Reproduktion der Humanressourcen in die Unternehmenspolitik integriert ist. Ergänzend muss gefragt werden, ob und inwiefern aktuelle *Personalstrategien* der internen und externen Flexibilisierung die Unternehmensverantwortung schwächen und Verantwortung zunehmend auslagern.

Auf der Seite der Beschäftigten ist zu fragen, mit welcher Sichtweise sie an die überwiegend von der Unternehmensleitung inszenierte Einführung von Langzeitkonten herangehen, welche *privaten und professionellen Interessen* sie mit dem Instrument verbinden und ob bzw. wie sie versuchen, diese Interessen zu realisieren. Dabei dürften Unterschiede nach Alter, Geschlecht und Qualifikation Einfluss auf die Nutzung des Instruments durch die Beschäftigten haben. Die Vergrößerung der Wahlfreiheit (Optionalität) für die verschiedenen Beschäftigtengruppen ist für uns ein zentrales Bewertungskriterium.

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen haben wir, neben der Reflexion des Forschungsstands, folgenden *Methodenmix* eingesetzt:

- Beteiligung an einer repräsentativen bundesweiten Befragung deutscher Unternehmen im Jahr 2005 mit einem eigenständigen Block zu Langzeitkonten, wobei 18 Prozent von 9.700 einbezogenen Unternehmen antworteten (1.710 Betriebe);
- Durchführung von acht Betriebsfallstudien in bundesdeutschen Unternehmen 2006/ 2007, die nach Unternehmensgröße, Branche und Einführungszeitpunkt der Langzeitkonten variieren;
- Durchführung von repräsentativen Belegschaftsbefragungen in zwei Unternehmen (2006 und 2007), die wesentlich der Ermittlung sozialer und betrieblicher Differenzierungen des Zeitverhaltens dienen (d. h. der individuellen Entscheidungen über Zeiteinteilungen und Zeitnutzungen);
- Durchführung von 25 Intensivinterviews mit Beschäftigten 2006/ 2007, gestaffelt nach Alter und Geschlecht, um Differenzen und Veränderungen in der Lebensführung und Lebensplanung insbesondere bezüglich Zeitverhaltens zu erheben.

Eine vielfältige Vortragstätigkeit ermöglicht uns darüber hinaus, viele andere Kontenmodelle kennen zu lernen und unterschiedliche Einschätzungen zu diskutieren (vgl. u. a. Hildebrandt/ Wotschack 2006, Hildebrandt 2007b, als kritischer Beitrag zu Langzeitkonten: Hoff 2007).

Um das Zukunftspotenzial von Langzeitkonten einschätzen zu können, argumentieren wir aus einer Ressourcenperspektive, mit der Interessenlagen der Unternehmen einerseits (*Human Resource Management*) und der Beschäftigten andererseits (Zeitsouveränität und Verlässlichkeit als Bestandteile von Lebensqualität) charakterisiert werden können. Das Spannungsverhältnis zwischen diesen Interessen wird mit dem Konzept der Gegenseitigkeit (Reziprozität) erfasst, deren Ausgestaltung wesentlich für die Akzeptanz von Zeitkonten sein dürfte (Kap. 2). Darauf folgt im dritten Abschnitt eine Darstellung der Verbreitung von Langzeitkonten, ihrer unterschiedlichen Ausgestaltung und der verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten. In der betrieblichen Praxis

hat sich nicht nur eine Reihe von Interessendifferenzen gezeigt, sondern es sind auch mehrere Ambivalenzen und Zielkonflikte gerade bei den Beschäftigten wirksam geworden, die die Verbreitung dieses Instruments hemmen (Kap. 4). Am Ende des Aufsatzes stehen einige Gestaltungsvorschläge für den bewussten Umgang mit diesen Ambivalenzen und mit dem Ziel, die lebenslaufpolitischen Potenziale dieses Instruments besser zu nutzen.

## 2. Ressourcenperspektive und Reziprozität

Der individuelle Lebenslauf wird durch die Teilhabe an verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen geprägt und ist an die Existenz bestimmter persönlicher Ressourcen gebunden. Erwerbstätig zu sein, eine Familie zu gründen und zu erleben, Beiträge zur Zivilgesellschaft zu leisten, am kulturellen und politischen Leben der Gemeinschaft teilzunehmen, all das erfordert Ressourcen wie Gesundheit, Einkommen, vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten. Unser Blick auf Langzeitkonten ist daher grundsätzlich durch eine *Ressourcenbetrachtung* geprägt.

Individuen, Gesellschaft und Betriebe betrachten die Arbeitsfähigkeit der Menschen als entscheidende Zukunftsressource, allerdings aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Aus *individueller* Perspektive geht es wesentlich um die Teilhabe an der Erwerbs- und der Zivilgesellschaft sowie um die Lebensqualität in Form einer Balance von Arbeit und Leben und um einen gelungenen Lebenslauf.

Aus *gesellschaftlicher Perspektive* geht es in erster Linie um die Herstellung und Pflege dieser Ressource in Form von Familien-, Bildungs- und Gesundheitspolitik.

Aus dem *Blickwinkel der Unternehmen* geht es dagegen eher um die selektive Nutzung dieser Ressource nach Maßgabe der innerbetrieblichen Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation.

In der Ressourcenperspektive ist also zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen sowie zwischen der Herstellung der Ressource, ihrer Nutzung und ihrer Reproduktion bzw. Weiterentwicklung zu unterscheiden. In der Selbstdefinition von Zuständigkeit für diese Ressource haben in den letzten Jahren gravierende *Umverteilungen* stattgefunden, die sich mit der Konstruktion von Langzeitkonten illustrieren lassen. Zudem sind Kosten- und Effizienzüberlegungen in den Vordergrund getreten.

Bei *Langzeitkonten* handelt es sich nicht einfach um einen zusätzlichen, einfachen Tausch von Arbeitszeit gegen Geld. Sie sind vielmehr eine Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen der Erwerbsarbeit, die durch die Begriffe *Subjektivierung der Arbeit* sowie *Entgrenzung zwischen Arbeit und Leben* charakterisiert werden. Die Betriebe fordern die Identifikation der Beschäftigten mit den Betriebszielen und den konkreten Arbeitsaufträgen, selbst wenn diese ein Re-Arrangement der individuellen Lebensführung erforderlich machen (Umorganisation der privaten Zeiten in Absprache mit Familie und Freunden). Diese Re-Arrangements sind dann aber nicht allein Privatsache, sondern sie machen die ganze Lebensführung und die Lebens-

qualität im Sinne einer »work-life-balance« zu einem betrieblichen Thema. Sie verstärken, zusammen mit den veränderten Lebensentwürfen und Lebensstilen der Beschäftigten, Tendenzen, die gesamte Lebenswelt in der Betriebspolitik zu berücksichtigen.

Für die Charakterisierung der Beziehung zwischen den betrieblichen und persönlichen Interessen haben wir das Konzept der Reziprozität gewählt. Konkret bedeutet Reziprozität, dass die Beschäftigten zu verschiedenen Zeitpunkten dem Unternehmen zur Erfüllung seiner Ziele Zeit- und Entgeltanteile vorschießen und diese auf ihr Zeitwertkonto einbringen. Diese Kontenbestände werden zu verschiedenen Zeitpunkten oder am Ende der Erwerbsphase möglichst nach den individuellen Wünschen abgebaut oder verzinst zurückgezahlt. Ziel ist der jeweilige Abgleich zwischen betrieblichen Kapazitäten und individuellen Zeitbedürfnissen. Reziprozität schließt folglich einerseits große zeitliche Zwischenräume zwischen Leistung und Gegenleistung ebenso ein wie andererseits Unterschiede in Art und Umfang der Erbringung von Leistung und Gegenleistung.

Das Einverständnis zwischen Betrieb und Beschäftigten bei Entscheidungen über abweichende Zeiten setzt, da Art und Zeitpunkt der Leistungen auseinander fallen, eine beständig herzustellende Vertrauensbeziehung voraus. Dabei ist das Risiko für die Beschäftigten aus doppeltem Grund sehr groß und auch ungewohnt. Der Zeitrahmen für den Leistungsausgleich zwischen Betrieb und Beschäftigten beträgt traditionell einen Monat, in letzter Zeit gewinnt das Jahr bei erfolgsabhängiger Entgeltung an Bedeutung. Langzeitkonten haben aber, je nach Lebensalter, einen Zeithorizont von mehreren Jahrzehnten. Folglich stellen sich den Beschäftigten Fragen nach der Dauer der eigenen Beschäftigung und nach der Zukunft des Betriebs. In Zeiten, in denen Betriebsübernahmen und zunehmend diskontinuierliche Beschäftigung zur Normalität werden, wächst notwendigerweise das Misstrauen gegenüber langfristigen Festlegungen. Auch die Risiken missglückter Lebensführung steigen: Fremdbestimmte Flexibilisierung und Mehrarbeit erhöhen die Gesundheitsrisiken und die Gefahr privater Isolierung. Nicht gewährte Entnahmen zu einem späteren Zeitpunkt vergrößern dieses Risiko nochmals. Folglich dürfte die Ausgestaltung der betrieblichen Reziprozitätsbeziehung ausschlaggebend für die Akzeptanz von Langzeitkonten bei den betrieblichen AkteurInnen sein.

### 3. Einsatz und Nutzungen von Langzeitkonten

Bei der Beurteilung eines qualitativ neuen Arbeitszeitinstruments ist grundsätzlich zwischen seinen *Potenzialen* (aus unterschiedlicher Perspektive) und dem *Einführungsstand* zu unterscheiden. Die gegenwärtige Praxis von Langzeitkonten ist einerseits dadurch geprägt, dass diese Konten erst seit wenigen Jahren implementiert werden und dass sich ihre Effekte, bedingt durch den Charakter des Instruments, nur langfristig beurteilen lassen. Zum anderen führen spezifische betriebliche Zielsetzungen zu spezifischen Ausprägungen und jeweils konkrete ökonomische und politische Rahmenbedingungen enthalten hemmende und fördernde Faktoren für bestimmte Aspekte von Langzeitkonten.

Wichtig für den Einsatz von Zeitkonten in Deutschland sind folgende *gesellschaftliche Rahmenbedingungen*, die Gestaltungsmöglichkeiten und Prioritäten beeinflussen:

- die andauernde Verlängerung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten auch im tariflichen Rahmen;
- die zunehmende Öffnung der Tarifverträge für betriebliche Zusatzvereinbarungen (Verbetrieblichung durch Öffnungsklauseln in Flächentarifverträgen und sog. betriebliche Bündnisse);
- die längerfristige Stagnation der Reallöhne und das Auseinanderdriften der Entgelt-niveaus von Leistungsträgern und Unqualifizierten (Lohnspreizung), der steigende Anteil von ergebnisabhängigen Entgeltbestandteilen;
- die hohe Belastung insbesondere der unteren Einkommen bei den regelmäßigen Beiträgen zu den Sozialversicherungen, durch Eigenbeteiligungen und Leistungskürzungen;
- die steigende Zukunftsunsicherheit aufgrund von Arbeitsplatzunsicherheit und Befürchtungen von Altersarmut.

Der *Einsatz von Langzeitkonten* konzentriert sich auf Betriebe von überdurchschnittlicher Größe (ab 500 Beschäftigten, siehe Tab. 1). Sie sind darüber hinaus stärker in Betrieben vorhanden, die gekennzeichnet sind durch

- eine gute wirtschaftliche Situation;
- deutliche Nachfrageschwankungen, Flexibilitätsbedarf;
- eine langfristige Personalpolitik;
- das Vorhandensein einer Tarifbindung, eines Betriebs- oder Personalrats (wobei diese Korrelation teilweise auf dem Betriebsgrößeneffekt beruht, d. h. die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsrats steigt mit der Betriebsgröße).

**Tabelle 1: Verbreitung von Langzeitkonten in Deutschland 2005** (Anteile in Prozent)

Anteil ...	alle Betriebe	1–19 Beschäftigte	20–249 Beschäftigte	250–499 Beschäftigte	500 und mehr Beschäftigte
an allen Betrieben	6,8	6,4	10,3	13,0	23,6
am produzierenden Gewerbe	8,3	7,6	12,9	12,9	18,3
am Dienstleistungsbereich	6,3	6,0	9,2	13,1	27,2
im Bundesgebiet Ost	5,7	5,4	9,5	7,0	14,8
im Bundesgebiet West	7,2	6,8	10,5	14,1	24,9

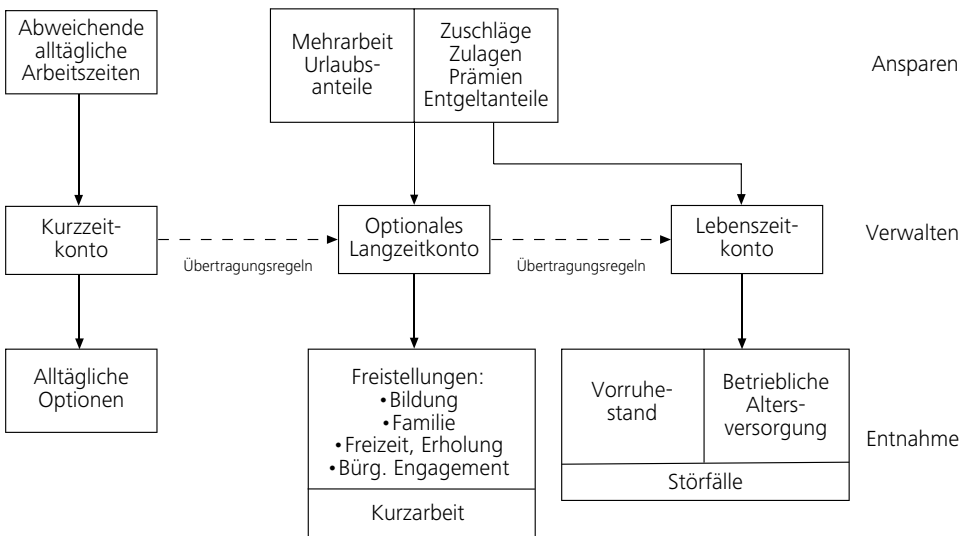
Quelle: Eigene Auswertung des repräsentativen Betriebssurveys der Sozialforschungsstelle Dortmund 2005 (Groß/Schwarz 2006)



*Langzeitkonten sind Bausteine in mehrteiligen Kontensystemen, quasi eine neue Ausbaustufe mit längeren Ansparzeiträumen und höherem Ansparvolumen.*

Nach unserer Definition unterscheiden wir bei Langzeitkonten zwischen *optionalen Langzeitkonten* und *Lebenszeitkonten*. Optionale Langzeitkonten werden vor dem Rententermin, d. h. während der Erwerbstätigkeit genutzt, die (individuellen) Entnahmen werden häufig als Sabbaticals bezeichnet. Allerdings sind manchmal auch kollektive Entnahmen zur Beschäftigungssicherung möglich (auf Phasen des Nachfragerückgangs wird nicht mit Entlassungen reagiert, sondern es werden zunächst die Kontenbestände abgebaut). Lebenszeitkonten dagegen werden ausschließlich gegen Ende der Erwerbstätigkeit genutzt, entweder für einen vorzeitigen (Teil-) Ruhestand oder zur Erhöhung der Altersrente.

**Abbildung 1: Formen von Zeitkonten – Quellen und Optionen**



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die ältesten Vereinbarungen existieren inzwischen ca. zehn Jahre. Anfangs waren die Konten vorwiegend auf den Ausgleich kurz- und mittelfristiger Nachfrageschwankungen und die Ermöglichung kleinerer Freizeitblöcke ausgelegt, die im beiderseitigen Interesse lagen und gut funktionierten. Inzwischen wurden Ausgleichszeiträume und Volumen ausgeweitet und haben den Charakter der Konten qualitativ verändert. Insbesondere für die Beschäftigten geht es nicht mehr um die Balancierung der alltäglichen Lebensführung, sondern um langfristiges Zeitsparen und um mögliche Zeitinvestitionen während oder am Ende der Erwerbstätigkeit.

Für die Beurteilung der Wirkungsmechanismen von Langzeitkonten ist von großer Bedeutung, wer dieses Instrument mit welcher Zielsetzung einführt. Nach unserer Kenntnis sind es eindeutig die Unternehmensleitungen, die hier initiativ sind. Anlässe sind die Ermöglichung auch längerer Mehrarbeit in Boomphasen, die Verringerung der Kosten der Mehrarbeit, die Erfahrung von Entlassungen mit anschließend notwendigen Neueinstellungen, die Möglichkeit, Sabbaticals anzubieten, und die Erhaltung der Optionen Altersteilzeit oder Vorruhestand. Die betrieblichen Kontenmodelle wurden mehrheitlich mit Unterstützung einer externen Arbeitszeitberatung entwickelt und von oben eingeführt. Meist gab es weder eine Befragung der MitarbeiterInnen über ihre Interessen noch eine Beteiligung an der Konzipierung; teilweise waren aber Betriebsräte einbezogen. Die Kontensysteme wurden in der Regel nicht evaluiert und weiterentwickelt. Unternehmensleitungen beklagen allerdings häufiger die unerwartet geringe Nutzung durch die Beschäftigten.

Bei der Einführung von Langzeitkonten lassen sich folgende *Tendenzen* beobachten:

- starke Orientierung der Unternehmen und der Beschäftigten auf die Nutzung der Konten für Vorruhestand, Altersteilzeit und Rentenaufstockung;
- daraus folgende Initiativen zur Ermöglichung eines größeren Ansparvolumens;
- Erhöhung des Volumens durch die Einbeziehung geldlicher Einzahlungen auf das Konto (»Zeitwertkonto«), insbesondere von übertariflichen Entgeltbestandteilen (z. B. Zulagen, Erfolgsprämien), wodurch auch die oberen Angestelltengruppen wieder einbezogen werden;
- gleichzeitig zunehmende Vorgaben der Unternehmensleitungen, die Kontenvolumen durch Vermeidung unproduktiver Überstunden zu begrenzen;
- der zwischenzeitliche kollektive Kontenabbau zur Beschäftigungssicherung in nachfrageschwachen Zeiten ist relativ verbreitet;
- auch die informelle Praxis des individuellen Kontenabbaus bei persönlichen Notlagen wird teilweise ausgeweitet, um überfließende Konten abzubauen;
- vorgesehene Nutzungsoptionen während der Erwerbsphase werden von den Beschäftigten nur zögerlich wahrgenommen, ihre Inanspruchnahme hat sich nur langsam erhöht.

Nach der repräsentativen Unternehmensbefragung von 2005 verteilen sich die von den Betrieben vorgesehenen Nutzungen durch die Beschäftigten folgendermaßen:

**Tabelle 2: Mögliche Nutzungen von Langzeitkonten (nur Betriebe mit Langzeitkonten)**  
(Anteile in Prozent, Mehrfachangaben möglich)

Nutzungen	alle Betriebe	1–19 Beschäftigte	20–249 Beschäftigte	250–499 Beschäftigte	500 und mehr Beschäftigte
Weiterbildung	16,7	14,7	24,9	33,7	64,7
Sabbatical	6,0	4,9	10,1	19,0	33,5
Familienzeit	27,2	25,4	38,0	18,1	32,9
Temporäre Teilzeit	29,9	28,0	41,7	34,6	20,9
Altersteilzeit	6,5	3,7	16,3	68,3	70,3
Vorruhestand	6,1	3,7	14,8	44,9	61,8
Unterbeschäftigung	42,2	40,3	52,7	66,3	27,7
Sonstiges	25,5	28,0	13,3	3,4	3,8

Anmerkung: Die Grau-Unterlegungen betonen die Verteilung der häufigsten Nutzungen über die Betriebsgrößenklassen.

Quelle: Eigene Auswertung des repräsentativen Betriebssurveys der Sozialforschungsstelle Dortmund 2005 (Groß/Schwarz 2006)

Entnahmen während der Erwerbstätigkeit erfolgen individuell am häufigsten für Familienzeit und temporäre Teilzeit. Diese Nutzungen sind auch in der Gruppe der kleinen und mittleren Betriebe vorherrschend. In den Großbetrieben dominieren dagegen Altersteilzeit und Vorruhestand. Diese altersbezogenen Maßnahmen sind eher auf die Interessen von Männern ausgerichtet, während die für Frauen eher nutzbare Familienzeit und temporäre Teilzeit dort seltener offeriert werden. Ebenfalls steigt in Großbetrieben die Häufigkeit von Angeboten für Weiterbildung und Sabbaticals, die auch überproportional von Männern genutzt werden. Dabei ist interessant, dass wir auch in Betrieben mit einem hohem Frauenanteil (über 50 Prozent) keine Häufung temporärer Teilzeit und Familienzeit finden.

Einen besonderen Fall stellen die kollektiven Entnahmen dar, die wir aus einem anderen Fragenkomplex entnommen und unter dem Begriff »Unterbeschäftigung« hinzugefügt haben. Sie dienen der Vermeidung unproduktiver Stunden und der Beschäftigungssicherung und sind, im Gegensatz zu den anderen Nutzungen, nicht freiwillig. Ihr Niveau ist durchschnittlich sehr hoch und wird allein in den Großbetrieben deutlich von den altersbezogenen Regelungen übertroffen.

#### 4. Ambivalenzen, Widersprüche und Zielkonflikte in den Gestaltungsfeldern von Zeitkonten

Da Zeitkonten die Zeitverteilung der individuellen Lebensführung mitorganisieren, unterliegen sie auch den Widersprüchen, die für die Lebensführung typisch sind: Zielkonkurrenzen, Abstimmungsproblemen, fehlendem Wissen über Einflussfaktoren und Wahlmöglichkeiten etc. Solche Widersprüche können sowohl bei einzelnen Personen als auch zwischen Personen, betrieblichen Gruppen und betrieblichen Instanzen auftreten. Insgesamt verweisen sie auf Konstellationen, die sich als hemmende Faktoren erweisen können und bei der Einrichtung von Kontensystemen mitbedacht werden müssen.

##### 4.1 Hohes Kontenvolumen vs. Gesundheitsschutz und alltägliche Balance

Das Interesse an einem vielfältigen und umfangreichen Einsatz von Zeitkonten für verschiedene Nutzungen im Lebensverlauf erfordert ein hohes Ansparvolumen, insbesondere wenn die aufwändigen altersbezogenen Optionen hinzutreten. Der entsprechenden Ausweitung von Mehrarbeit stehen Arbeitszeitgesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen entgegen, die den Schutz der Gesundheit durch Begrenzung der Mehrarbeit und durch belastungsnahe Erholung zum Ziel haben. Schließlich wird aufgrund der Kumulation der Arbeitsanforderungen in den mittleren Lebensjahren die Vermeidung eines längerfristigen Ungleichgewichts zwischen Arbeit und Leben immer wichtiger (»business hours of life«).

Die Problematik der alltäglichen Balance wird maßgeblich über die Jahreskonten geregelt, d. h. Gleitzeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum von einem Jahr, die am weitesten verbreitet sind und häufig die Basis der Kontensysteme bilden. Die Funktion des belastungsnahe Erholungsausgleichs kann durch drei Maßnahmen gewährleistet werden: eine enge Begrenzung des Kontenvolumens (z. B. plus/ minus 60 Stunden), die Sicherstellung eines hohen Entnahmeanspruchs der Beschäftigten und die Vermeidung der Übertragung von Zeiten aus dem Jahreskonto in Langzeitkonten.

##### 4.2 Konkurrenz der Zeitverwendungen

Der Aufbau von Langzeitkonten hat für viele Beschäftigte bisher nur die Bedeutung eines zweckfreien Ansammelns von vorgezogener Erwerbsarbeit (»Sammelmentalität«). Dieses Verhalten ist sicher auf die Dominanz der Betriebsinteressen bei der Einführung, die fehlende Vertrautheit der Beschäftigten mit dem eigenaktiven Ansparen von Zeit und die verbreitete Erfahrung zurückzuführen, dass die Zeitentnahme zum gewünschten Zeitpunkt nicht möglich ist. In einer Lebenslaufperspektive dagegen werden zunehmend konkrete und notwendige Zeitbedarfe für Reproduktion, für Beschäftigungsfähigkeit und für die persönliche Entwicklung thematisiert. Zusätzliche Zeit für Familie, Gesundheit, Bildung, für bürgerschaftliches Engagement und für Altersteilzeit wird bei Zeitkonten nicht aus Arbeitszeitverkürzung gewonnen, sondern nur aus Zeitumverteilung. Das begrenzte Volumen der ansparbaren Zeit

(siehe Punkt 4.1) erlaubt es nicht, alle persönlichen Zeitbedarfe gleichermaßen aus individuellen Zeitkonten zu speisen.

Aufgrund der aktuellen Rentenreform treten altersbezogene Verwendungen klar in den Vordergrund und drängen Optionen während der Erwerbstätigkeit in den Hintergrund. Wenn man davon ausgeht, dass viele Beschäftigte weiterhin ihre Erwerbstätigkeit mit 60 Jahren beenden wollen, und wenn gleichzeitig die sozialstaatliche Unterstützung von Vorruhestand wie Altersteilzeit aufgekündigt und die Verlängerung der Erwerbsphase beschlossen ist, dann öffnet sich eine große Sicherungslücke mit hoher individueller und betrieblicher Priorität. Diese Lücke kann nicht allein durch individuelles Ansparen geschlossen werden (wenn man z. B. zehn Jahre Ansparen für ein Jahr Vorruhestand ansetzt). Die Kontenbestände würden nicht ausreichen, selbst wenn langfristig und maximal angespart und auf alle anderen Nutzungen verzichtet wird.

#### *4.3 Kurzfristigkeit vs. Langfristigkeit von Zeitumverteilung*

Die steigende Diskontinuität im Erwerbsleben (Arbeitslosigkeit, Arbeitsplatzwechsel) und die schnell wechselnden, Flexibilität und Mobilität erfordernden Berufskonstellationen führen einerseits zu einer Verkürzung der Planungszeiträume und zum Verschieben grundsätzlicher Entscheidungen in die Zukunft. Die Verlängerung des Erwerbsarbeitslebens, die Individualisierung der Anforderungen und Risiken für Beschäftigungsfähigkeit und Lebensqualität erfordern andererseits die eigenaktive Sicherstellung von Zeiten der Reproduktion und der Ressourcenentwicklung. Notwendigkeit und Möglichkeit der Lebensplanung fallen zunehmend auseinander.

Die Länge der Planungszeiträume bei Langzeitkonten und die Unsicherheiten von Zeit-/ Geldanlagen erzeugen ein grundsätzliches Misstrauen bei den Beschäftigten (Insolvenzschutz) und Belastungen für die Unternehmen in Form hoher Rückstellungen. Eine wesentliche Rolle kommt der Personalpolitik des Unternehmens zu, d. h. dem Umfang und der Qualität des internen Arbeitsmarkts (also langfristiger Personalplanung), der Rolle von Randbelegschaften und ausgegliederten Unternehmensteilen sowie der Einstellung zu Langzeitbeschäftigung.

Alle möglichen Nutzungen der Langzeitkonten sind prinzipiell für alle Beschäftigten sinnvoll. Ob die Konten tatsächlich genutzt werden und für welche Zwecke, hängt wesentlich von der individuellen Lebenssituation und dem Lebensstil ab. Wenig überraschend zeigen die Auswertungen, dass die Schwerpunkte der Kontennutzungen mit dem Lebensalter schwanken: Jüngere Beschäftigte präferieren Geld und Zeitausgleich, ältere Beschäftigte neigen eher zum längerfristigen Ansparen für einen früheren Ausstieg aus dem Erwerbsleben.

#### *4.4 Freiwilligkeit vs. Zwang (Optionalität vs. Kollektivität)*

Der Aufbau von vorgezogener Arbeit bzw. Mehrarbeit erfolgt überwiegend unter starkem betrieblichem Druck, teilweise ist die Kontierung im Rahmen von Betriebs- und Standortvereinbarungen fest vereinbart. Typischerweise entstehen in Schichtsystemen Abweichungen von der tariflich vereinbarten Arbeitszeit, die automatisch in

Zeitkonten eingebucht werden. Ein vergleichbarer Druck existiert in der Regel auch in den Abbauphasen, dann können individuelle Entnahmewünsche mit betrieblichen Interessen/ Strategien kollidieren und werden abgelehnt. Eindeutig nicht optional sind Maßnahmen des kollektiven Kontenabbaus, z. B. wenn bei Absatzeinbrüchen durch betrieblich verfügte »Kurzarbeit« unproduktive Anwesenheit, aber auch Entlassungen vermieden werden sollen. Die eingesetzte Personalkapazität wird eng entlang der aktuellen Nachfrage auf den eigenen Absatzmärkten geführt; Möglichkeiten entspannter Arbeitssituationen oder des zusätzlichen Ansparens von Zeit für einen persönlichen Zweck werden minimiert. Kurzarbeit kann natürlich als Zwang im Beschäftigteninteresse an Arbeitsplatzsicherheit interpretiert werden und wird in der Regel von den Beschäftigten akzeptiert. Die Möglichkeit eines kollektiven Abbaus setzt allerdings den Aufbau eines Mindestkontenbestands bei allen Beschäftigten voraus. Die steigende Bedeutung betrieblicher Regelungen der Alterssicherung verstärkt die Motivation der Betriebe, verbindliche Einzahlungen zu vereinbaren.

Allen beschriebenen Vorgehensweisen ist gemeinsam, dass die programmatisch versprochene Optionalität nicht eingelöst wird und damit ein Hauptmotiv für die Beteiligung am Kontensystem entfällt.

#### *4.5 Aufbaumöglichkeiten vs. Bedarf – soziale Ungleichheiten*

Mit Zeitkonten wird auch das Ziel erhöhter Zeitoptionalität verfolgt, gerade für solche Gruppen, die zusätzliche und besondere Zeitbedarfe haben. Hierbei ist allerdings stark zwischen kurzfristigen und langfristigen Zeitbedarfen sowie den Nutzungen zu unterscheiden.

Die Ansparmöglichkeiten sind besonders für Frauen, Beschäftigte mit kleinen Kindern (die immer noch überwiegend von Frauen versorgt werden) und gesundheitlich beeinträchtigte Personen unterdurchschnittlich. Die Empirie zeigt, dass gerade dieser Personenkreis am wenigsten Potenzial hat, größere Zeitvolumina anzusparsen, und auch andere Zeitinteressen hat – aufgrund des Arbeitsverhältnisses (z. B. Teilzeit), der Arbeitsorganisation (z. B. Schichtarbeit) und privater Einschränkungen (vor allem durch Aufgaben im Bereich von Sorgearbeit).

Bei unseren ExpertInnen- und Beschäftigteninterviews konnten wir allerdings nur schwache Differenzen zwischen den Geschlechtern feststellen. Demnach präferieren die Frauen das Ansparen von Zeit für kurz- und mittelfristige Verpflichtungen (insbesondere Care), während die Männer Sabbaticals und Vorruhestand vorziehen. Wir nehmen an, dass betriebliche Arbeitszeitkulturen die Praktiken der verschiedenen sozialen Gruppen prägen und dass die betriebliche Arbeitsorganisation für differierende Nutzungen bestimmender ist als die Geschlechtszugehörigkeit. In vielen Betrieben verläuft die markanteste Trennlinie bezüglich unterschiedlicher Zeitinteressen zwischen Produktionsarbeit im Schichtbetrieb, Verwaltungsarbeit in Gleitzeit und Leitungsarbeit in Vertrauensarbeitszeit.

Die Öffnung der Konten für zusätzliche Einzahlungen in Geld erweitert die Ansparmöglichkeiten, vertieft aber potenziell die soziale Ungleichheit. Höhere Entgeltgruppen, in denen ganz überwiegend Männer beschäftigt sind, eröffnen umfang-

reichere Sparmöglichkeiten, während Familien mit (mehreren) Kindern sowohl bezüglich Geld als auch bezüglich Zeit unterprivilegiert sind. An diesem Punkt ist festzuhalten, dass Langzeitkonten zwar grundsätzlich dafür geeignet sind, ungleiche Belastungen im Verlauf des individuellen Arbeitsleben durch Umverteilung der eigenen Arbeitszeit abzumildern – sie eignen sich aber nicht dafür, einen Ausgleich zwischen unterschiedlich belasteten Beschäftigtengruppen herzustellen.

#### 4.6 Geld- und Zeitpräferenz

Zeitkonten haben in den letzten Jahrzehnten sukzessive die Auszahlung von Überstunden einschließlich der Zuschläge durch Ansprüche auf Zeitausgleich ersetzt. Eine solche Regelung war umso attraktiver, je höher erstens die verfügbaren Einkommen waren (und damit die wesentlichen Konsumbedarfe und -wünsche abgedeckt waren), und, je einsichtiger und notwendiger zweitens die Ziele der Begrenzung der Arbeitszeit und späterer Zeitverwendungen wurden. Die Stagnation der Realeinkommen im tariflichen Bereich wie auch die Einforderung höherer Eigenbeträge zur sozialen Sicherung haben allerdings in letzter Zeit die Geldpräferenz der Beschäftigten deutlich verstärkt. Die Forderung nach kurzfristiger Auszahlung der Mehrarbeit sowie von Mehrarbeitszuschlägen überwiegt in den Betrieben deutlich eine längerfristige und vorsorgende Sparbereitschaft – allerdings mit erheblichen Unterschieden nach Alter, Geschlecht und betrieblichem Status.

Grundsätzlich wäre es sicher wünschenswert, gleichermaßen Geld- und Zeitfonds für die zunehmend ungewisse Zukunft anzusparen. Das Ansparen von Geld zur Vermögensbildung ist der zentrale und anerkannte Mechanismus zur Herstellung sozialer Sicherheit. Demgegenüber hat das Ansparen von Zeit keine Tradition; wenn in Zeit gedacht wird, dann ist sie mit einem Zweck versehen: Jugendzeit, Schulzeit, Arbeitszeit, Ruhezeit etc. Bei fehlender Zweckbindung der Zeit – die Mehrheit der Beschäftigten sammelt bisher Zeit eher gezwungenermaßen und ohne Verwendungsvorstellung auf den Konten – hat Zeitsparen nur eine geringe Attraktivität. Als Nachteil des Sparens kommt hinzu, dass gespartes Geld übersichtlich und unstrittig verfügbar ist, beim Zeitkonto dagegen ist die Verfügbarkeit kompliziert und stark kontextabhängig.

#### 4.7 Verantwortungsumverteilung

Die Notwendigkeit neuer Lebenslaufpolitiken ist stark mit der Veränderung der Rollenverständnisse von Staat und Wirtschaft verbunden. Das Leitbild des versorgenden und gewährleistenden Sozialstaats wird durch das Leitbild eines aktivierenden Staats abgelöst, der die Gewährleistungen für die BürgerInnen reduziert. Stattdessen entstehen neue Ansprüche an die Beschäftigten seitens des Staates und seitens der Unternehmen: Die Beschäftigten werden zunehmend individuell dafür verantwortlich, eine Beschäftigung zu finden bzw. zu behalten (*employability*) und dadurch insbesondere die Arbeitslosenversicherung zu entlasten und in die anderen Versicherungen einzuzahlen. Die innerbetriebliche Erwerbsarbeit wandelt sich von einer kleinteiliganweisungsbezogenen zu einer ganzheitlich-selbstständigen Arbeitsorganisation. Diese Anforderungen und Risiken werden von den verschiedenen Berufs- und Alters-

gruppen in sehr unterschiedlichem Maß akzeptiert. Dies gilt insbesondere auch für die Verantwortung für die biographische Lebensführung, vor allem für den Übergang in die Rente (Generationendifferenz). Konkret drückt sich das einerseits in der Erwartung vieler älterer Beschäftigter aus, trotz der politischen Weichenstellungen doch noch in den Genuss einer staatlich subventionierten Altersteilzeit oder Vorruhestandsregelung zu kommen; andererseits zeigt sich die geringe Bereitschaft, individuell für eine zusätzliche Alterssicherung Zeit anzusparen. Dieses Zögern ist sicher nicht nur in einem Kulturwandel (hier der institutionalisierten Lebensläufe) begründet, sondern auch in einer massiven Abwälzung ehemals sozialstaatlicher und betrieblicher Investitionen in das Humankapital.

## 5. Vorläufige Einschätzung der Potenziale von Langzeitkonten

Das wichtigste Resultat dieser vielfältigen Ambivalenzen und Widersprüche ist eine sehr heterogene Interessenkonstellation zwischen den betrieblichen AkteurInnen und innerhalb der Belegschaften, die die aktive Nutzung der Konten erschwert. Faktisch benötigt jede/r einzelne Beschäftigte ihre/ seine individuellen Zeitmuster sowohl für die alltäglichen Zeitarrangements als auch für den Erwerbslebensverlauf, die jeweils entwickelt und im Betrieb verhandelt werden müssen. Um die Komplexität zu verringern und um extreme Einseitigkeiten und Grenzüberschreitungen zu vermeiden, ist zudem ein gesetzlich-tariflich geregelter Rahmen unabdingbar.

In Bezug auf unsere Ausgangsfragestellungen lässt sich festhalten:

1. Weder der Grad der Einführung von Langzeitkonten noch ihr Volumen oder auch die Art der betrieblichen Regelungen haben dieses Instrument bisher zu einem geplanten und relevanten Baustein betrieblicher Lebenslaufpolitik werden lassen.
2. In der betrieblichen Personalpolitik finden die verschiedenen Elemente der gesamten alltäglichen Arbeit der Beschäftigten und ihr vollständiger Erwerbslebenslauf nur punktuell Beachtung. Im Vordergrund stehen kurzfristige Kapazitäts- und Kostenbetrachtungen, die Konzentration auf betriebliche Produktivität und Funktionalität, und zwar auch bei einer möglichen Gefährdung persönlicher Ressourcen (Gesundheit, soziale Integration). Es fehlt ein integrierter Blick auf die Gesamtheit von Arbeit und Erwerbslebenslauf. Mit dem zunehmenden Aufgreifen der Demographieproblematik durch die Unternehmen (Nachwuchsrekrutierung, alternde Belegschaften, späterer Renteneintritt) deutet sich allerdings ein neuer und stärker integrierter Zugang zum Erwerbslebenslauf an.
3. Der Gegenseitigkeit bei der Nutzung von Langzeitkonten wird zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, Vorgesetzte vertrauen eher auf ihre Machtposition und ihre Anweisungsrechte. Wir haben unterschiedliche Typen von Reziprozitätsbeziehungen gefunden:
  - von Unternehmensseite bewusst eingeschränkte Reziprozität bei Ausbau- und Abbauprozessen;



- misslingende Reziprozität aufgrund betrieblicher Rahmenbedingungen (z. B. Scheitern an fehlenden Personalreserven, an stark eingeschränkter Optionalität);
  - gelingende Reziprozität in Feldern gemeinsamer Interessen (Kontenabbau zur Beschäftigungssicherung, zur Weiterbildung und für Altersteilzeit) und
  - gelingende Reziprozität aufgrund starker Entnahmerechte für die Beschäftigten, aufgrund der Organisation von Lernprozessen, einer laufenden Kontrolle der Praxis von Beschäftigten wie Vorgesetzten und aufgrund eines formalisierten Konfliktmanagements.
4. Nur Teile der Beschäftigten haben den historischen Wandel für sich wahrgenommen, der mit der Flexibilisierung und Ausdifferenzierung von Arbeitsalltag und Biographie verbunden ist, und diesen Wandel in aktives Planungs- und Zeitverhalten umgesetzt – exemplarisch durch die Nutzung von Langzeitkonten. Hier sind umfassende und langfristige Aufklärungs- und Lernprozesse mit optionaler und verhandelter Flexibilität notwendig (Kulturwandel), die auch mit dem Begriff der »Selbstkompetenz« bezeichnet werden.
  5. Die verengte Perspektive vieler Unternehmensleitungen zeigt sich darin, dass die Interessen der Beschäftigten und die Grenzen der Zumutbarkeit nur selten vorher und begleitend erhoben werden. Das führt eher zu Unternutzung und verhindert normale Eingewöhnungsprozesse. Die Einsetzung einer Arbeitszeit- oder Konfliktkommission und eine Evaluierung der Kontennutzung dagegen führen zu einem höheren Bekanntheitsgrad, größerer Akzeptanz und zu einem höheren Nutzungsniveau.
  6. Schließlich darf nicht aus dem Auge verloren werden, dass ein erheblicher Teil der Reproduktionsbedarfe, die mit der Nutzung von Langzeitkonten verbunden werden, aus der Verlagerung von Leistungen des Sozialstaats und der Unternehmen auf die Individuen resultieren. Die Konsequenz darf nicht eine Überforderung der Konten (und damit die Förderung von Mehrarbeit und die Umverteilung von Entgeltbestandteilen) sein, sondern es muss eine abgestimmte Mehrebenenpolitik des Lebenslaufs geben, in der Langzeitkonten nur ein Baustein sind. Andere Bausteine wären z. B. staatliche Gewährleistungen und Zuzahlungen im Rahmen einer Arbeitslebensversicherung, aber auch eine generelle Verkürzung der (Lebens-)Arbeitszeiten.

Insgesamt ist folglich die Frage nach der Bedeutung von Langzeitkonten für eine neue Lebenslaufpolitik sehr zurückhaltend zu beantworten. Und dies liegt nicht allein an dem kurzen Erfahrungszeitraum und den weitreichenden Wirkungen. Vielmehr haben sich aus der Analyse betrieblicher Praktiken drei grundsätzliche Problemkomplexe herausgeschält.

Erstens muss festgehalten werden, dass einerseits die betrieblichen Interessen an schneller Kapazitätsanpassung und Kostenreduktion und andererseits die persönlichen Interessen an der Balancierung von Arbeit und Leben (alltäglich und biographisch) unterschiedlichen Logiken gehorchen. Prozesse einer klaren Anerkennung gegenseitiger Interessen, transparenter Aushandlung und fairer Konfliktmoderation sind die

Ausnahme; das Entstehen eines entsprechenden gesellschaftlichen Leitbildes ist nur schemenhaft zu erkennen.

Das liegt zweitens auch daran, dass der Wandel von abhängiger, aber stabiler Beruflichkeit zu selbstgestalteten, diskontinuierlichen Lebensläufen in vollem Gange ist; es wird längere Zeit brauchen, bis diese Veränderungen von der Arbeitsbevölkerung reflektiert und akzeptiert sind. Noch dominieren Reaktionen des Rückzugs auf traditionelle Lebenslaufmuster, Verunsicherung, Angst und Abwarten.

Schließlich wird der Umgang mit diesem Wandel von der Reichweite der Flexibilisierung und der Risikoverteilung zwischen Staat, Wirtschaft, Familien und Individuen abhängen. Langzeitkonten werden bisher nur betrieblich kalkuliert; beispielsweise gibt es kaum Überlegungen zur sog. Portabilität, d. h. zur Möglichkeit, Kontenbestände in andere Arbeitsverhältnisse oder in Erwerbsarbeitslosigkeit mitzunehmen. Die Möglichkeiten, Zeit zu entnehmen, wenn sie gebraucht wird, aber noch nicht ausreichend angespart ist, bleiben im betrieblichen Rahmen eng begrenzt (Minuskonten). Die Beschränkung auf den einzelbetrieblichen Kontext wird den Anforderungen einer integrierten Lebenslaufgestaltung nicht gerecht und ermöglicht die Dominanz einseitiger betrieblicher Interessenlagen. Langzeitkonten werden ihre Potenziale nur als Element einer neuen gesellschaftlichen Lebenslaufpolitik entfalten können.

Weitere Projekt-Informationen finden Sie auf [www.wzb.eu/bal/ab/lzk/lzk.de.htm](http://www.wzb.eu/bal/ab/lzk/lzk.de.htm).

## Literatur

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Groß, Hermann/Schwarz, Michael (2006) <i>Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung</i>. Dortmund.</p> <p>Hildebrandt, Eckart (Hg.) (2007a) <i>Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten</i>. Berlin.</p> <p>Hildebrandt, Eckart (2007b) <i>Vorteile und Potenziale von Langzeitkonten</i>. In: WSI-Mitteilungen, Nr. 11, 620–622.</p> <p>Hildebrandt, Eckart/Wotschack, Philip (2006) <i>Langzeitkonten und Lebenslaufpolitik</i>. In: WSI-Mitteilungen, Nr. 11, 592–600.</p> | <p>Hoff, Andreas (2007) <i>Warum auf Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten verzichtet werden sollte</i>. In: WSI-Mitteilungen, Nr. 11, 622–624.</p> <p>Kratzer, Nick/Lange, Andreas (2006) <i>Entgrenzung von Arbeit und Leben: Verschiebung, Pluralisierung, Verschränkung</i>. In: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hg.) <i>Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit</i>. Berlin, 171–200.</p> <p><i>Kontakt:</i><br/> <i>Eckart Hildebrandt</i><br/> <i>see@loewe@wzb.eu</i></p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|